



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Análise de dados e variáveis que subsidiarão o planejamento  
estratégico da Cogumelos Amazônia Biotecnologia ME**

**Bernardo Guimarães Batista Ramos**  
**RA 2050108/0**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

**Brasília, outubro de 2007**

**BERNARDO GUIMARÃES BATISTA RAMOS**

**Análise de dados e variáveis que subsidiarão o planejamento estratégico da empresa Cogumelos Amazônia Biotecnologia ME**

Trabalho apresentado à faculdade de ciências sociais aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de bacharel em administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

**Brasília, outubro de 2007**

**BERNARDO GUIMARÃES BATISTA RAMOS**

**Análise de dados e variáveis que subsidiarão o planejamento estratégico da empresa Cogumelos Amazônia Biotecnologia ME**

Trabalho apresentado à faculdade de ciências sociais aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de bacharel em administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

**Brasília, outubro de 2007.**

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

Dedico este trabalho a minha família,  
amigos e namorada pelo apoio sempre  
presente, e toda equipe da Cogumelos  
Amazônia Biotecnologia.

Muito agradeço ao meu pai, empresário e administrador, que me ensinou o amor ao trabalho e foi um exemplo de dignidade, caráter e determinação. A minha mãe, administradora por formação, o amor incondicional, o carinho, a ajuda e dedicação em todos os momentos. Ao meu irmão, Victor, sempre parceiro, o exemplo de humildade. A minha namorada, Elisa, o incentivo e o companheirismo em todos os momentos. Meus sinceros agradecimentos a minha orientadora, Profa. Ms. Mariângela Abrão, por seus ensinamentos, pela paciência e dedicação.

Por fim, agradeço a meus sócios, Marcelo e Alexandre, por estarem comigo neste desafio e acreditarem nos meus ideais.

## RESUMO

Num ambiente de intensa competitividade, onde os clientes apresentam necessidades em constante evolução e grau de exigência crescente, é essencial que as empresas estejam em um constante processo de desenvolvimento e aprimoramento de suas atividades. Para tanto o planejamento estratégico apresenta-se como opção privilegiada no rol de ferramentas de que as empresas podem dispor para qualificar-se a ocupar um espaço no mercado. Este trabalho realiza um estudo de caso de tipo exploratório e descritivo sobre o ambiente interno e externo da empresa Cogumelos Amazônia Biotecnologia, produtora de derivados do cogumelo *Agaricus Blazei Murril*, objetivando identificar as variáveis que subsidiarão o planejamento estratégico dessa organização, apontando, ainda, seus pontos fortes e fracos. São analisados, no macroambiente, além da definição de mercado, os aspectos político-legal, tecnológico, sócio-cultural, demográfico, econômico e ecológico, e, no ambiente interno, as funções marketing, finanças, produção e recursos humanos. Conclui-se que, apesar de dificuldades tais como a amplitude do ambiente externo e a ausência de controles financeiros mais eficientes na empresa, o trabalho levantou elementos que podem contribuir para o desenvolvimento de um bom processo de planejamento estratégico pela empresa e serviu para alertar sobre a necessidade de melhoria no controle financeiro.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, Cogumelo *Agaricus Blazei Murril*, Ambiente interno e externo.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE'S).....	11
2.2 Planejamento estratégico.....	12
2.2.1 Vantagens e Limitações.....	13
2.2.2 Fases.....	14
2.3 Gestão Estratégica.....	15
2.4 Macroambiente.....	15
2.5 Indicadores do Macroambiente.....	16
2.5.1 Definição Mercadológica.....	16
2.5.2 Ambiente Demográfico.....	16
2.5.3 Ambiente Sócio-cultural.....	17
2.5.4 Ambiente Político e Legal.....	17
2.5.5 Ambiente Tecnológico.....	18
2.5.6 Ambiente Econômico.....	18
2.5.7 Ambiente Ecológico.....	19
2.6 Ambiente Interno.....	19
2.6.1 Função Marketing.....	20
2.6.2 Função Finanças.....	20
2.6.3 Função Produção.....	21
2.6.4 Função Recursos Humanos.....	22
3 METODOLOGIA.....	23
4 ESTUDO DE CASO.....	25
4.1 Caracterização da Empresa.....	25
4.2 Conhecendo o Produto.....	26
4.3 Macroambiente.....	26
4.3.1 Ambiente Político-Legal.....	27
4.3.2 Ambiente Tecnológico.....	27
4.3.3 Ambiente Sócio-cultural.....	28
4.3.4 Ambiente Demográfico.....	29
4.3.5 Ambiente Econômico.....	30

4.3.6 Ambiente Ecológico.....	31
4.3.7 Definição Mercadológica.....	32
4.4 Análise do Ambiente Interno.....	33
4.4.1 Função Marketing.....	33
4.4.2 Função Produção.....	35
4.4.3 Função Recursos Humanos.....	37
4.4.4 Função Finanças.....	38
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	40
REFERENCIAS.....	41
APENDICE A	
APENDICE B	



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Fases do Planejamento Estratégico.....	14
--	----

## 1. INTRODUÇÃO

Todo estudo de mercado deve situar a empresa no ambiente de negócios, pois existe a interferência de vários fatores que podem alterar o desenvolvimento da empresa e até sua sobrevivência. Nesse cenário, de alta competitividade, é imprescindível que as empresas estejam preparadas e capacitadas para fornecerem ao mercado respostas rápidas aos anseios de clientes com vontades e necessidades em constante mudança. Dentre as principais ferramentas de gestão que visam o aperfeiçoamento de seus processos destaca-se, com grande ênfase, o Planejamento Estratégico. Para tanto, é necessária a coleta e análise dos dados do ambiente interno e externo da organização, identificando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, visando estabelecer objetivos e ações a serem cumpridas.

Assim sendo, o problema deste estudo é: “para a Cogumelos Amazônia Biotecnologia, quais são os dados e variáveis que comporão o Planejamento Estratégico?”

O aumento do consumo de cogumelos na culinária e as pesquisas sobre o seu potencial nutritivo e medicinal apresentam-se como fatores importantes na decisão sobre formar uma empresa. Sua atuação no sistema imunológico como aliado no combate das várias enfermidades que afligem toda a população, vem sensibilizando e atraindo novos consumidores. Aliada a essas informações existe, também, uma tendência mundial de privilegiar a saúde através de uma alimentação natural, mais saudável. O mesmo movimento é identificado no tratamento das enfermidades, que buscam aliados menos agressivos, capazes de tratar e fortalecer o paciente. Nesse contexto identifica-se uma nova oportunidade de expandir os negócios com o aumento da produção do *Agaricus blazei murril*. Essa expansão não está associada apenas ao interesse comercial, mas também à necessidade de proteção do ser humano, bem como à geração de novos empregos.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa tem por função gerar mais conhecimento, exercitar e praticar os conceitos e ensinamentos obtidos em sala de aula, questão facilitada pelo fato do pesquisador ser proprietário da empresa em estudo e deste trabalho influenciar positivamente nas ações a serem tomadas pela empresa.

De forma aplicada, esta pesquisa possui também a finalidade de orientar outros empresários, que queiram fazer o levantamento e a coleta dos dados e variáveis que cercam o ambiente interno e externo, para a construção de um Planejamento Estratégico mais preciso e completo.

Com a finalidade de direcionar este trabalho acadêmico, foi utilizada a metodologia exposta por Vergara (2000), que classifica a pesquisa quanto aos fins e aos meios. Dessa forma, esta pesquisa é exploratória e descritiva, quando relacionada aos fins, e bibliográfica e estudo de caso, quando relacionada aos meios.

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral levantar os dados e variáveis que possam subsidiar o Planejamento Estratégico da empresa Cogumelos Amazônia Biotecnologia ME.

Para isso apresenta como objetivos específicos:

- a) A análise do ambiente externo, levantando os principais dados que afetam a organização e que ela não pode controlar diretamente, identificando suas oportunidades e ameaças.
- b) A análise do ambiente interno, isto é o diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraqueza) da organização.

Este trabalho está estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira parte analisa-se o estado da arte a respeito do problema investigado, apresenta-se a seguir, a metodologia utilizada. O estudo de caso é desenvolvido logo após. Conclui-se com sugestões de continuidade deste trabalho.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta pesquisa baseia-se no conceito de Planejamento Estratégico, adaptando seus princípios à realidade das micro e pequenas empresas, tendo em vista que o caso em estudo refere-se a uma micro empresa.

Realiza-se, por isso, a seguir, uma revisão do conceito de Planejamento Estratégico, suas vantagens e limitações, bem como a conceituação de macro, micro ambiente, e micro e pequenas empresas.

### 2.1. Micro e Pequena Empresa (MPE'S)

Com a finalidade de contextualizar os leitores com a empresa em estudo é imprescindível citar o porte de sua formação assim como todas as características que explicam essa formação empresarial, com a finalidade de direcionar as informações a serem apresentadas com o tamanho real da empresa.

São encontradas muitas divergências no que diz respeito à definição e aplicabilidade dos conceitos de MPE'S, inexistindo uma caracterização universalmente aceita. Mintzberg (1995, p.158) identifica essas empresas desta maneira:

Basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco do seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

Uma microempresa nasce por diversos motivos, tais como: vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, de ser seu próprio patrão, dentre outros. Todos esses motivos são importantes, mas nenhum garante o sucesso de organização.

No cenário empresarial, é preciso mais do que dinheiro para crescer. O dinheiro, sem dúvida, é muito importante, a influência de amigos e familiares aliada a uma boa sorte ajuda muito. Entretanto é na garra, determinação, eterna disposição para aprender e vontade de vencer que encontra-se o sucesso. Para isso é necessário que o empresário seja um verdadeiro empreendedor, o qual possui

algumas características básicas. O Sebrae através da (CARTILHA DO JOVEM EMPEENEDOR, 1999) identifica essas características e destaca como fator primordial para a gestão de micro e pequenas empresas a realização de um planejamento.

Para começar, o empreendedor está sempre em busca de um norte para suas atividades empresariais e pessoais. Ao produzir, vender, comprar, enfim, realizar algo que tenha algum significado para os seus negócios, o empresário-empendedor tem em mente atingir determinados objetivos. Aonde iremos, qual é o nosso negócio, quais são nossos objetivos? Sem as respostas adequadas, a empresa não poderá planejar seu futuro. Sem buscar conhecimento, informações, e sem planejamento, não há como ter segurança de estar percorrendo o caminho certo. É como atirar no escuro. Sem planejamento, sequer existem parâmetros para medir e avaliar o próprio desempenho da empresa.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

O desenvolvimento de um planejamento é, com certeza, uma etapa importante para que a organização atinja seus objetivos, já que além de definir quais são eles, o planejamento vai traçar caminho para que sejam alcançados. É vital para a organização pois, segundo Koontz e O'Donnell (1981), ele traz a vantagem de evitar que o acaso seja responsável pelo rumo da empresa, minimizando assim os riscos e permitindo que se tire o máximo proveito das oportunidades.

Entre os diferentes tipos de planejamento, o estratégico foi considerado o mais adequado a ser aplicado na empresa. Um dos fatores que levou esse planejamento a tal mérito foi sua grande abrangência, envolvendo a interação entre as áreas da organização.

Devido à instabilidade e incertezas que cercam o ambiente empresarial, o número de empresas que buscam ferramentas e técnicas que auxiliam no processo gerencial é cada vez maior. É neste ponto que se destaca o planejamento estratégico como uma ferramenta completa e eficaz.

Segundo Oliveira (2002, p. 47):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada [...] é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para

sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Por condições internas Oliveira (2002) considera aquelas sobre as quais a empresa detém controle, podendo definir políticas para melhor ajustá-las às necessidades competitivas da organização, minimizando suas fraquezas e potencializando seus pontos fortes. Tal ambiente engloba as funções de produção, marketing, financeira e de recursos humanos da empresa.

Já o ambiente externo caracteriza-se por não poder ser controlado pela empresa, num mercado concorrencial. Esse ambiente é composto por organizações e regulamentações sobre as quais a instituição tem pouca ou nenhuma incidência, como é o caso das regulamentações político-legais, do ambiente econômico e concorrencial, de fatores demográficos, ecológicos, sócio-culturais e definição mercadológica que definem o cenário em que a empresa atuará.

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico não é um ato isolado e sim um processo baseado em decisões estudadas profundamente, visando o alcance dos objetivos e futuro da empresa, considerando as mudanças do dia a dia e preparando-se para as que podem acontecer no futuro.

### 2.2.1 Vantagens e Limitações

O Planejamento Estratégico pode ser realizado em empresas de qualquer porte, independente do número de funcionários, da área ou departamentos. Permite a interação da organização com o ambiente em que está inserida, dando à mesma condições de transformar uma concepção reativa em pró ativa (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

No processo de planejamento surgem vantagens diversas para a organização: estrutura para elaboração do orçamento anual; instrumento de aperfeiçoamento de executivos; mecanismo para levar os executivos a pensar a longo prazo; o alinhamento dos executivos com a estratégia da empresa e o auxílio para definição de providências a curto prazo necessárias ao cumprimento de estratégias de longo prazo (ANTHONY; GONVIDARAJAM; 2002).

Além de se considerarem as vantagens obtidas, deve-se ter a idéia de que um processo de planejamento estratégico possui limitações e não proporciona soluções para todos os problemas organizacionais.

O planejamento estratégico é um processo dispendioso, pois exige dedicação, tempo e investimentos em sua elaboração, que acabam, também, prejudicando todo o processo.

A instabilidade do ambiente externo e a resistência interna provocada pela alteração do hábito dos funcionários são também limitações a serem consideradas.

### 2.2.2 Fases

Em busca de um método que se adequasse à realidade da empresa em estudo, este trabalho baseou-se no modelo proposto por Oliveira (1993). Para ele, as fases cruciais para elaboração e implementação de um planejamento estratégico podem ser divididas em: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação. O esquema proposto fica da seguinte forma:

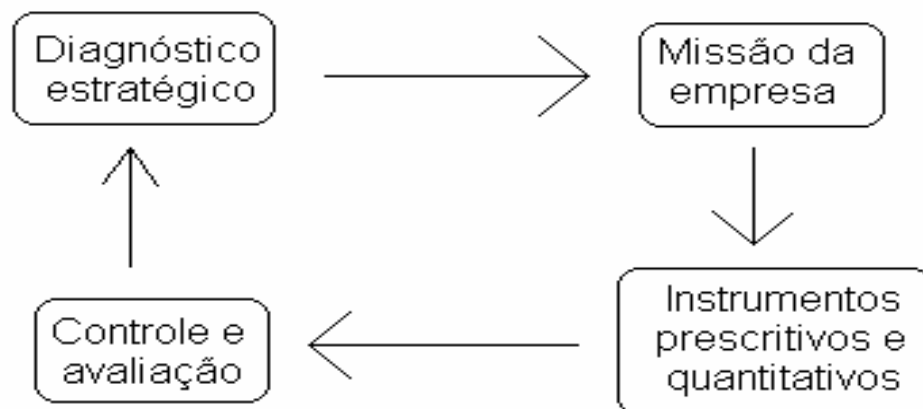


FIGURA 1: Fases do planejamento estratégico

FONTE: Oliveira, 1993

## 2.3 Gestão Estratégica

O planejamento estratégico, assim como toda ferramenta de planejamento, pode apresentar falhas, nesse caso, não sendo propriamente uma falha, mais sim um obstáculo que tira o foco do Planejamento Estratégico da realidade organizacional. Dentro deste contexto surge o conceito de gestão estratégica. De acordo com Tavares (2007, p.40):

A utilização de consultores externos para elaboração do planejamento isentava os executivos das empresas da responsabilidade de sua implementação; a criação das UENs retirava as decisões estratégicas do nível diretivo, colocando-as nas mãos dos gerentes. [...] procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

## 2.4 Macroambiente

O macroambiente está relacionado ao contexto que envolve a organização externamente. As transações e intercâmbios no ambiente que a rodeia são mantidas por se tratar de uma organização com sistema aberto. Dessa forma tudo o que ocorre no ambiente externo influencia a organização. Contudo, pela sua vastidão, o macroambiente, mesmo quando em pequena ou grande escala, influencia todas as organizações. É o ambiente comum a todas as organizações, as quais precisam estar atentas a todas as mudanças ocorrida nesse ambiente, identificando novas oportunidades e minimizando as ameaças detectadas. Para tanto é necessário uma análise adequada deste ambiente levantando seus indicadores que serão mencionados a seguir. Chiavenato (2002, p. 81) contextualiza a importância do macroambiente como:

A importância de conhecer o macroambiente é dupla. Assim como se deve reconhecer o impacto das mudanças fundamentais do ambiente nos negócios [...]. Com a compreensão das mudanças econômicas que ocorrem no macroambiente, a organização pode definir procedimentos para lidar com esse ambiente e com os eventos futuros trazidos por elas. Infelizmente a massa de informações sobre o ambiente externo é enorme, mas



incompleta e muitas vezes ambígua, daí a necessidade de criar sistemas de informação para coletar as informações disponíveis, e por meio da análise, procurar obter algum tipo de conclusão sobre as tendências apontadas.

## **2.5 Indicadores do Macroambiente**

As ameaças e oportunidades que devem ser analisadas pela corporação encontram-se distribuídas entre vários fatores, segundo Chiavenato (2002), nos indicadores político-legais, tecnológico, sócio-cultural, demográfico, econômico e ecológico.

### **2.5.1 Definição Mercadológica**

Para complementar os indicadores do macroambiente foi adicionada a definição de mercado exposta por Oliveira (2002), segundo a qual se devem considerar alguns pontos, tais como: competição que existe por outros produtos; segmentação de mercado; nível de padronização do produto e se existe diferencial; importância do serviço ou manutenção ou outras funções de operação na competição; nichos mais atrativos no mercado, velocidade de mudança do produto e de onde se origina.

### **2.5.2 Ambiente Demográfico**

Também conhecido como um estudo estatístico da população humana e sua forma de distribuição, o ambiente demográfico apresenta como principais fatores: tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional, taxa de mobilidade da população e processo migratório, taxa de crescimento e envelhecimento da população, taxa de casamentos, natalidade e mortalidade, estrutura etária, familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica e religiosa (CHIAVENATO, 2002).

### 2.5.3 Ambiente Sócio-cultural

Interligado com a mudança no ambiente econômico, as crenças, valores e normas que cercam esse ambiente, as atitudes e valores sociais têm sofrido mudanças.

Segundo Chiavenato (2002, p.89):

Os principais indicadores utilizados no processo informacional no ambiente sociocultural são: hábitos das pessoas em relação às atitudes e suposições, às crenças e aspirações pessoais, aos relacionamentos interpessoais e à estrutura social, considerando a mobilidade entre classes, a origem urbana ou rural e os determinantes de status. Devem ser consideradas ainda as atitudes com relação às preocupações individuais *versus* coletivas, que se manifestam globalmente na sociedade como um todo, ou nos subgrupos culturais, num grau variado de fragmentação.

### 2.5.4 Ambiente Político-Legal

Nos últimos anos, o ambiente político-legal não vem sendo levantado nas organizações, o que é considerada uma grande falha na constituição do planejamento estratégico, pois da mesma maneira que pode facilitar o surgimento de uma empresa, pode também destruí-la, caso não haja atenção necessária, como explica Tavares (2000, p. 130):

Poucas empresas dão atenção às forças políticas e sociais e suas implicações para o seu sucesso econômico. Muitos eventos que modelaram ambos, empresas e setores, ocorreram nas esferas políticas e sociais. As ações da empresa também podem ser fontes de mudanças nos domínios político e social. As mudanças no ambiente político legal podem provocar a emergência de novas formas competitivas e ameaçar outras. Ocasionalmente, o governo interfere para normalizar setores, com vem tentando em relação aos planos de saúde, ou para regulamentá-lo, como vem fazendo com viagens aéreas, entre outras.

Para definição deste ambiente é necessário o estudo das variáveis como a política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; legislação tributária, comercial, trabalhista, e criminalista; políticas de relações internacionais; legislação sobre proteção ambiental; políticas de regulamento, desregulamentação e privatização; legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder.

### 2.5.5 Ambiente Tecnológico

Conforme Chiavenato (2002, p. 91) para a análise desse ambiente é necessário:

Análise das tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar o uso das matérias-primas e insumos ou a aplicação de processos operacionais ou gerenciais. Os principais indicadores utilizados no processo informacional do ambiente tecnológico são: passo tecnológico associado a um processo de destruição criativa, aplicação em novos campos da ciência a partir de programas e desenvolvimento, identificação dos padrões aceitos e manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos.

Destaque-se que compete a toda empresa; seja ela de pequeno, médio ou grande porte, acompanhar as inovações tecnológicas de seus respectivos mercados, visando, cada vez mais, aprimorar sua produção, aumentar a qualidade do produto e automatizar seus processos, elevando o nível de confiança e transparência a seus clientes. Portanto acompanhar a evolução tecnológica e seguramente uma estratégia para manter a sobrevivência e a eficácia de uma organização. Muitas vezes o desenvolvimento tecnológico pode se tornar uma vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes.

### 2.5.6 Ambiente Econômico

É estudando esse ambiente que se pode reconhecer segmentos que estejam em declínio e da mesma forma visualizar setores que estejam em crescimento (TAVARES, 2007).

Para o levantamento dos dados desse ambiente é necessário analisar as tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta do mercado. Para isso é necessário estudo de variáveis como volume de renda da população, distribuição e taxa de crescimento, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, inflação, taxa de juros entre outros. (CHIAVENATO, 2002).

### 2.5.7 Ambiente Ecológico

Para a caracterização desse ambiente, que se encontra em grande expansão devido à falta de cuidado que as organizações tinham em relação ao meio ambiente, serão analisados os indicadores referentes ao nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente. (CHIAVENATO, 2002).

## 2.6 Ambiente Interno

Várias são as formas pelas quais pode-se visualizar o funcionamento de uma empresa. Aqui privilegiamos a visão sistêmica, similarmente ao corpo humano, com cada órgão realizando uma função específica da qual depende a sobrevivência de todo o organismo.

Na análise desse ambiente deve-se localizar as forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos) e pontos neutros da empresa e suas principais causas. Ela é importante para fixar a posição estratégica da empresa, uma vez que permite a identificação de medidas internas que possibilitam à empresa se ajustar às tendências esperadas para o ambiente externo. Nessa análise são considerados os recursos tangíveis e intangíveis da empresa. Para Oliveira (2002, p.101):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de seu atual posição produto *versus* mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

É importante citar que o ponto neutro, na concepção de Oliveira (1993, p.61), “é uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco”.

Os aspectos relacionados à empresa reportam-se a sua estrutura política, sistema de planejamento e informações, normas e procedimentos operacionais, captação e habilidades administrativas, potencialidades e habilidades, capacidade e competências. Assim, deve-se levar em conta o que a empresa oferece, como ela

oferece, para quem ela oferece, em que condições ela oferece. Para tanto é necessário identificar as principais funções da organização - marketing, finanças, produção e recursos humanos - e seus principais pontos fortes e fracos. Por último, devem ser analisados os aspectos relativos à abrangência do processo, examinando as áreas funcionais da organização e grupos de indivíduos (OLIVEIRA, 1993)

### 2.6.1 Função Marketing

Para qualquer empresa é fundamental conhecer as necessidades e expectativas dos clientes. Ademais, toda organizações têm uma grande necessidade de aceitação por parte da sociedade e a função marketing tem papel relevante em difundir os benefícios gerados pela empresa. Note-se que o esforço de marketing deve estar direcionado não apenas aos clientes da empresa mas também para aqueles que ainda não são clientes, a fim de avaliar, inclusive, porque estes ainda não são clientes.

As principais atribuições da função marketing são:

- a) Identificação da demanda dos consumidores;
- b) Planejamento dos produtos que possam atender à demanda;
- c) Desenvolvimento da melhor forma de disponibilizar os produtos.

Nessa função incluem-se, portanto, aspectos relativos aos sistemas de distribuição, produtos, pesquisa de mercado, um dos aspectos mais relevantes para o processo decisório, força de venda, novos produtos, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e organização do departamento de marketing, dentre outros aspectos. (OLIVEIRA, 2002)

### 2.6.2 Função Finanças

A função financeira é responsável por todos os aspectos ligados à aquisição, conservação e uso do capital necessário ao cumprimento dos objetivos da empresa. Seus objetivos principais são:

- a) Aquisição dos recursos financeiros necessários à manutenção das atividades da empresa;
- b) Avaliação de decisões e projetos sob a ótica do resultado financeiro;
- c) Conservação do capital da empresa e busca de rentabilização o mesmo.

Para cumprimento dessa função uma avaliação financeira constante deve ser realizada em toda empresa, visando monitorar os resultados obtidos e a rentabilidade dos investimentos.

Compete, portanto, a essa função mediar o desenvolvimento da empresa e, para isso, guia-se por indicadores como: lucratividade, liquidez, endividamento, alavancagem e giro financeiro. (OLIVEIRA, 2002)

### 2.6.3 Função Produção

A essência de toda empresa é oferecer bens e serviços desejados pelos consumidores. Para tanto, utiliza uma série de recursos dispondo-os convenientemente, ao longo de um processo denominado produtivo, no intuito de gerar o produto. Essa é a função produção da empresa.

Nessa função discutem-se aspectos quanto à instalação industrial, aos equipamentos e instalações, ao processo produtivo, à programação e controle da produção, à qualidade, ao sistema de custos industriais, à pesquisa e ao desenvolvimento, aos suprimentos e à organização da produção. (OLIVEIRA, 2002)

### 2.6.4 Função Recursos Humanos

É consenso na administração moderna que o fator humano é o principal ativo de uma empresa. Principalmente depois que o conhecimento, e não mais as propriedades físicas, tornou-se o fator principal do sucesso das organizações.

Assim, em uma definição simplista, a função recursos humanos seria responsável por colocar a pessoa certa na posição certa, mantendo tal pessoa apta para o exercício de suas funções. Claro que as responsabilidades da função recursos humanos é mais ampla e diferencia-se de empresa para empresa, a partir de fatores diversos tais como:

- a) Tipo de atividade;
- b) Momento vivido pela organização;
- c) Disponibilidade de pessoal no mercado;
- d) Nível tecnológico;
- e) Cultura organizacional.

Portanto, a função recursos humanos engloba elementos relativos aos aspectos organizacionais da empresa relacionados com a abrangência dos processos, os níveis de controle e avaliação de sistemas, os critérios utilizados para avaliar se um ponto é forte, fraco ou neutro e a maneira de obter informações necessárias à análise interna, dentre outras questões subjetivas.

Em resumo, o ambiente interno, que representa aquele sobre o qual a organização pode ter um grau maior de controle, é composto por funções que não se confundem com os objetivos da empresa, mas que são fundamentais para o cumprimento de seus objetivos. As funções que compõe esse ambiente devem estar integradas e orientadas para o cumprimento dos objetivos da organização. No estudo de caso veremos como esses elementos se combinam no caso da empresa em estudo. (OLIVEIRA, 2002)

### 3. METODOLOGIA

Para a classificação desta pesquisa, utilizou-se o critério apresentado por Vergara (2000), que qualifica segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva.

De acordo com Vergara (2000, p. 47):

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

É apropriada para aprimorar conceitos, aumentando o grau de conhecimento da pesquisa.

A pesquisa descritiva, caracterizada não apenas pela definição da natureza variável, mas também a outros fins, como explica Vergara (2000, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Esta pesquisa tem um grande foco na análise profunda e detalhada dos dados. Desta forma a pesquisa foi realizada sobre um estudo de caso buscando, justamente, esse caráter de profundidade e detalhamento como cita Vergara (2000, p. 49):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, estendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Este estudo também é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica pois é constituída no levantamento, organização do material e coleta dos dados acerca do caso em estudo, baseando na literatura disponível.



Segundo Vergara (2000, p. 48):

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com material publicado em livros, revista, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

### 3 ESTUDO DE CASO

Com base no ferramental fornecido pelo Planejamento Estratégico e na conceituação de micro e pequenas empresas, apresenta-se, a seguir, um estudo sobre a empresa Cogumelos Amazônia Biotecnologia ME, produtora de diversos derivados do *Agaricus Blazei Murril*, também conhecido como Cogumelo do Sol.

#### 4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Cogumelos Amazônia Biotecnologia iniciou suas atividades em abril de 2006, em Brasília, e têm como sócios um biólogo, com mestrado na área de produção de cogumelo, um administrador de empresas, com pós-graduação em comércio exterior, e um bacharelado em administração. O primeiro estuda e trabalha na área de pesquisa e consultoria em produção há dez anos, apresentando assim um alto grau de conhecimento na produção, o segundo estuda o processo do cultivo e, principalmente, sua comercialização no mercado interno e externo há três anos, e o terceiro produz informalmente há quatro anos.

A empresa em estudo trabalha com a produção, processamento e comercialização de um único produto nomeado *Agaricus Blazei Murril*.

A idéia inicial era de uma empresa voltada exclusivamente à produção do cogumelo, fato alterado devido à alta complexidade do manejo do principal elemento responsável pelo cultivo, o composto (matéria-prima composta por palhas secas, esterco de animal, adubos e sementes de cogumelo), e pelo alto poder de conhecimento de produção de um dos sócios.

De abril de 2006, até janeiro de 2007, a Cogumelos Amazônia cuidou exclusivamente da adaptação de uma estrutura já existente, parte da antiga produção de um dos sócios, oriunda de uma antiga estrutura de produção de frango. Em fevereiro de 2007 completou seu primeiro ciclo de produção. Devido a um sistema produtivo ineficaz e pela falta de meios para processamento sofreu perda de 50%.

Desde então, a empresa passou a transformar um sistema de tecnologia mediana para um sistema produtivo de alta tecnologia, inexistindo qualquer empresa do mesmo porte que possua tecnologia semelhante e poder de automação.

Até o final de 2007, a empresa pretende concluir as obras necessárias para obtenção de alta capacidade produtiva e grande eficácia. Nesse intervalo está sendo realizada uma nova produção, com a finalidade de atender aos pedidos de seus poucos clientes. Embora o processo produtivo ainda não esteja totalmente acabado, já é suficiente para realizar tal produção sem riscos de perdas por incapacidade de processamento.

Para o ano de 2008, a Cogumelos Amazônia tem e pretensão de elaborar seu planejamento estratégico, parte do processo de profissionalização da empresa. Esta pesquisa pretende contribuir identificando e coletando dados necessários a esse trabalho.

## **4.2 Conhecendo o produto**

Parafraseando Coury (2004) o cogumelo *Agaricus Blazei* é considerado um complemento alimentar, consumido até então em forma de chá, rico em vários nutrientes, constitui hoje importante objeto de estudo de inúmeros especialistas em todo mundo. Diferente de outros cogumelos que se desenvolvem na sombra e na umidade, este cresce sob intenso sol.

## **4.3 Macroambiente**

Para a realização desta etapa procurou-se, primeiramente, levantar, por meio de estudos secundários, as informações que cercam o ambiente externo no qual a empresa está inserida, relativamente a cada um dos seis ambientes elencados por Chiavenato (2004) e a definição mercadológica dada por Tavares (2007). Este levantamento segue os conceitos e definições expostas no referencial teórico, interligando assim a definição dada pelo autor com as análises de cada ambiente realizadas. Após o levantamento, foram identificados e apontadas as oportunidades e ameaças que compõe o macroambiente da Cogumelos Amazônia Biotecnologia. Tais informações subsidiarão o planejamento estratégico da organização e são o objetivo final deste trabalho.

#### 4.3.1 Ambiente Político-Legal

A produção de cogumelos segue a mesma legislação de outros produtos agrícolas, comestíveis e perecíveis. Há um rigor no controle sanitário, que é feito pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e atinge todas as fases de manipulação do produto. Na realidade a legislação brasileira está muito mais voltada para o tamanho da empresa do que para os seus produtos. Dessa forma, a Cogumelos Amazônia se beneficia por ser uma micro empresa e atuar na área agrícola, onde é classificado, pela ANVISA como um complemento alimentar. O aspecto medicinal não é considerado, pois implicaria no cumprimento de legislação específica, determinada não só pela vigilância sanitária, como, também, pelo Ministério da Saúde.

O aspecto político, no que diz respeito à criação de novas leis e regulamentos, é favorável ao crescimento da produção, principalmente, por ser um produto orgânico e não causar danos ao meio ambiente. Para elaboração do composto, onde são cultivados os cogumelos, o resíduo de vários produtos orgânicos e agrícolas são reciclados como, por exemplo: capim, bagaço de cana, esterco e farelo de cereais, entre outros (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2007)

Oportunidades:

- a) Contato com parlamentares, membros da comissão de seguridade social e meio ambiente da Câmara dos Deputados para criação de leis de incentivo à produção

Ameaças:

- a) Criação de leis que sobre taxem o produto

#### 4.3.2 Ambiente Tecnológico

O Brasil apresenta um grande potencial para a produção de cogumelos, ainda não explorado economicamente, em ambientes controlados. A tecnologia de cultivo

já é bem desenvolvida no exterior. Está ligada às diferentes formas de produção da semente, diferentes formulações de composto, utilização da camada de cobertura, formas de processamento, entre outros. Para definição dessas tecnologias, devem ser levados em consideração: a estrutura de produção, os fornecedores, o fato de ser um produto orgânico ou não, o estudo obtido, os recursos disponíveis, o espaço, o clima e vários outros aspectos.

Contudo, no Brasil, ainda há muita dependência tecnológica, principalmente devido à inexistência de instalações apropriadas e controle ambiental. Um aumento significativo nas diversas pesquisas para a adaptação de substratos e de linhagens representa um avanço também significativo na qualidade e na produtividade nacional (GLOBO RURAL, 2006).

Oportunidades:

- a) Tecnologia de cultivo em constante crescimento

Ameaças:

- a) Países concorrentes possuem maior capacidade de criação de novas tecnologias, podendo dominar uma fatia maior do mercado

#### 4.3.3 Ambiente Sócio-cultural

Para a análise do ambiente sócio-cultural foi utilizada uma pesquisa realizada pela Embrapa (2003), Anexo 1, a qual, no contexto comportamental, demonstrou, dentre os consumidores de Brasília e entorno, fatores de grande importância, dentre os quais destacam-se:

- a) O primeiro contato dos consumidores com o produto deu-se, em 50% dos casos, no mercado, em 20% dos casos em casas de terceiros e só depois disso através da mídia;
- b) A variedade mais conhecida, quase 60% dos casos, é o champignon, e menos de 10% dos entrevistados citaram o Cogumelo do Sol;
- c) Quase 60% dos consumidores preferem vasilhames plásticos como forma de armazenamento do cogumelo, e para 20% esse requisito é indiferente;

- d) Mais da metade dos consumidores adquirem o produto apenas uma vez por mês;
- e) Em 80% dos casos a quantidade consumida não ultrapassa 500 gramas;
- f) As principais formas de utilização, admitidas múltiplas respostas, foram: cozidos, em saladas e assados;
- g) Metade dos respondentes disse que não consome o produto pois não o conhece, contudo, mais de 20% disseram que não consomem porque acham o produto caro e em torno de 10% responderam que não sabem como usa-lo;
- h) Dos que disseram não usar o produto, a ampla maioria disse que poderia mudar de atitude caso tivesse mais informações a respeito do produto ou o mesmo fosse mais barato, sendo que apenas uma pequena minoria disse que em nenhuma circunstância usaria o produto.

#### Oportunidades:

- a) Possibilidade de maior divulgação do produto em feiras, mercados e festivais gastronômicos;
- b) Possibilidade de conquista de mercado a partir do barateamento do produto.

#### Ameaças:

- a) Desconhecimento do produto, suas propriedades e forma de utilização
- b) Restrições e preconceito quanto ao custo do produto.

#### 4.3.4 Fatores Demográficos

Para discriminação dos fatores demográficos foi utilizada a mesma pesquisa citada no item anterior, constante do anexo 1, tendo sido observado:

- a) Mais de três quartos dos pesquisados não confirmou se consome cogumelos;
- b) Três quartos dos pesquisados foram homens;
- c) 35% dos pesquisados possuem o segundo grau completo e quase 25% possuem curso superior completo;
- d) dos que conhecem e adquirem o produto quase 30% possuem segundo grau completo e mais de 25% possuem superior completo;

- e) a maior concentração de consumidores foi encontrada no Lago Sul, seguida dos Guara I e II e de Sobradinho, a menor concentração foi encontrada no Gama;
- f) Por faixa etária, os consumidores na faixa de 20 a 49 anos representam aproximadamente 60% do total de consumidores, sendo que o segmento de 30 a 39 anos é o mais significativo;
- g) A rejeição ao produto é maior entre os jovens de 20 a 29 anos e menor entre os consumidores de 30 a 49 anos;

#### Oportunidades:

- a) Ações pontuais direcionadas à divulgação do produto nas regiões de menor consumo.
- b) Políticas de conscientização dos benefícios dos cogumelos tanto para os mais jovens como para os mais velhos, enfatizando os atributos positivos do produto.

#### Ameaças:

- a) Dificuldades de implementar ações pontuais e alterar hábitos alimentares nos lugares de menor poder aquisitivo.
- b) Desconfiança em relação à veracidade das informações prestadas pelo produtor, quanto ao benefício do produto.

#### 4.3.5 Ambiente Econômico

O ambiente econômico, conceituado por Tavares e por Chiavenato no referencial teórico, é favorável à expansão da produção de cogumelos. Eles ganham terreno impulsionados pelo crescente consumo gastronômico e pelas vendas externas para a Ásia. A produção nacional de cogumelos comestíveis cresce 15% a.a.. Para as espécies mais exóticas a estimativa de crescimento é de 30% a.a. A região de Mogi das Cruzes (SP) concentra o maior número de produtores no País, cerca de 200. O Brasil é favorecido na produção pela sua extensão territorial, vocação agrícola e possibilidade de crescimento de áreas cultiváveis.

Em relação ao *Agaricus Blazei*, o mercado está em franco crescimento. Da produção local, cerca de 90% da é exportada para a Ásia. Os principais países importadores são o Japão, Coréia e a China. Para atingir o mercado externo os produtores trabalham em parceria com outros produtores. Entretanto, a produção ainda é insuficiente para atender a demanda que cresce a cada dia.

O mercado interno também cresce, na medida em que há uma melhoria da renda familiar e um maior acesso à informação. A globalização da gastronomia trouxe algumas tendências e alterou hábitos alimentares. É crescente a oferta de alimentos orientais, que influenciam, diretamente, a nossa gastronomia. Essa tendência atinge não só a culinária, mas também, os tratamentos alternativos, que são usados para estimular as defesas naturais do organismo e, conseqüentemente, promover uma melhora na qualidade de vida. Luciano Franco (GLOBO RURAL, 2006).

#### Oportunidades:

- a) Mercado de cogumelos em franco crescimento
- b) Globalização de hábitos alimentares
- c) Crescimento da aceitação de alimentos tipicamente orientais
- d) Possibilidade de exportação

#### Ameaças:

- a) Baixo crescimento econômico do país
- b) Aumento da inflação
- c) Surgimento de concorrentes com alto poder de investimento

#### 4.3.6 Ambiente Ecológico

O ambiente ecológico tem legislação controlada pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2004) e aplicável aos produtores rurais de qualquer



produto alimentício. Essa entidade define e permite a produção do cogumelo através da seguinte resolução:

Produto obtido de espécie(s) comestível(s), fresco(s) ou in-natura, dissecada(s) inteira(s), fragmentada(s), moída(s) ou em conserva, submetido a processo de secagem e ou defumação, e ou desidratação e ou cocção e ou salga e ou fermentação ou outro processo tecnológico seguro para a produção de alimentos. Excluem-se desta definição os cogumelos nas formas de apresentação em líquido, tablete, bastão, comprimido, ou outra forma não convencional de alimentos. Obs.: será estabelecido limite máximo de fragmentação expresso em percentual (%) de retenção em peneiras com aberturas especificadas em mesh.

Oportunidades:

- a) Atividade reconhecida e regulamentada
- b) Possibilidade de atuação junto ao órgão regulador para melhorar a regulamentação

Ameaças:

- a) Ausência de regulamentação completa possibilitando o surgimento de normas desfavoráveis à empresa

#### 4.3.7 Definição Mercadológica

Para situar a empresa em seu ambiente de negócios, foi definida sua função mercadológica, para tanto primeiramente é necessário diferencial cogumelo e fungo. O primeiro faz parte do segundo e é formado por apenas algumas espécies do segundo. Além da produção a cogumelos amazônia trabalha com o processamento e comercialização tanto no mercado varejista como atacadista do cogumelo agaricus blazei destinado á pessoas que buscam a saúde através de uma alimentação natural mais saudável.

Os cogumelos comestíveis, apreciados em muitas dietas européias e orientais, vêm crescendo de importância nos últimos anos. De acordo com uma reportagem publicada pela EMBRAPA, mercado para cogumelos no Brasil ainda tem muito potencial para crescer, já que o consumo desse produto no país (30

gramas/ano per capita) ainda é inexpressivo, quando comparado ao de outros países, como a França, por exemplo, onde chega a 2 kg/ano.

Sob o ponto de vista nutricional, considerando o elevado conteúdo protéico dos cogumelos comestíveis, seu cultivo tem sido apontado como uma alternativa para incrementar a oferta de proteína às populações de países em desenvolvimento e com alto índice de desnutrição.

#### **4.4 Análise do Ambiente Interno**

Para melhor visualizar e elaborar a análise do ambiente interno, decidiu-se apresentar esta análise em quatro áreas, seguindo a conceituação de Oliveira (2002). Logo após foram identificadas e apontadas às forças e fraquezas que compõe o microambiente da empresa. Assim como na análise no ambiente externo, estas informações subsidiarão o planejamento estratégico.

##### **4.4.1 Função Marketing**

A Cogumelos Amazônia comercializa ,neste ano, cinco produtos à base do cogumelo *Agaricus Blazei*. Quando desidratado é trabalhado na forma de pedaço, pó e cápsulas, e quando in natura na forma de fresco e conserva. Em parceria com a Universidade de Botucatu – SP, local considerado um dos maiores centros de pesquisa sobre cogumelos no Brasil, a empresa vem desenvolvendo uma linha de cosméticos a base do *Agaricus*. Os primeiros produtos a serem lançados, logo após a aprovação da vigilância sanitária, serão: creme, que além de hidratante tem um elevador grau de cicatrização da pele, *shampoo* e sabonete.

Embora a Cogumelos Amazônia não apresente nenhum tipo de política mercadológica definida, suas vendas estão focadas atualmente somente para feiras, lojas de produtos naturais, varejo de forma geral, além de pedidos médicos e terapêuticos sendo estes, em sua maioria, ginecologistas (para tratamento de HPV como estimulante imunológico) e acupunturistas. A empresa pretende, para o ano de 2008, comercializar com farmácias de manipulação, restaurantes, indústrias

farmacêuticas, pesquisas voltadas à exportação, além da abertura de um ponto de venda em parceria com produtores de outros cogumelos. A empresa ainda não estipulou nenhum tipo de ação ou qualquer meio pré-formulado para atingir esses objetivos.

Não foi constatada nenhuma forma concreta de promoção de produtos comercializados para qualquer um de seus clientes.

A propaganda utilizada pela empresa resume-se a folders e cartões de visita entregues a seus clientes, fornecedores e deixados em academias, consultórios e lojas. Não existe qualquer forma de divulgação à mídia nem sequer a utilização de um *website*.

O departamento de marketing não apresenta lugar específico ou pessoa determinada. Suas funções estão nas mãos de dois sócios, não apresentando nenhuma responsabilidade determinada.

Como se pode concluir, de acordo com Oliveira e como exposto no referencial teórico, a empresa ainda tem muito que melhorar na função marketing, função essencial para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado.

#### Forças:

- a) Visível satisfação dos clientes
- b) Preços competitivos, em relação à concorrência, com boa margem de lucro
- c) Produto inovado e eficiente
- d) Estudos voltados a P&D de novos produtos

#### Fraquezas:

- a) Empresa pouco difundida
- b) Falta de estratégia de venda
- c) Nenhum vendedor
- d) Falta de responsabilidades determinadas para cada sócio

- e) Falta de política mercadológica
- f) Falta de metas para o alcance dos objetivos dos canais de vendas pretendidas
- g) Falta de meios de divulgação de seus produtos
- h) Nenhuma análise de pós-venda
- i) Desorganização do setor de marketing
- j) Falta de comunicação

#### 4.4.2 Função Produção

Quanto à instalação e equipamentos industriais, a Cogumelos Amazônia possui, para todo o processo de cultivo, uma área total de 20.000 m<sup>2</sup>, considerada pelos sócios como suficiente para o porte que a empresa almeja. Possui três galpões, denominados casa de cultivo, para produção do cogumelo, totalizando 450 m<sup>2</sup>, sendo que somente uma delas está apta para o cultivo. O composto de cogumelo é acomodado em triliches de ferro, cerca e lona. Possui uma central de controle automática ligado, às mangueiras, nebulizadores e aquecedores, os quais conservam a temperatura e umidade necessárias para o cultivo. Apresenta também uma área destinada à produção do composto, que ocupa aproximadamente uma área de 500 m<sup>2</sup> contendo um pátio de pré-fermentação a céu aberto, uma estufa para mistura de composto e dois pasteurizadores sendo um para o composto e outro para esterilização da terra utilizada no cultivo.

Para o tratamento do cogumelo colhido, a empresa apresenta uma central de processamento com tanque de lavagem, desidratadoras, área destinada à trituração, embalagem e armazenamento e outra destinada ao preparo do cogumelo fresco e conserva. As cápsulas são feitas numa farmácia de manipulação autorizada.

O processo de produção de cogumelo é realizado em três etapas: produção da semente, produção do composto e produção do cogumelo. Somente as duas últimas fases são realizadas na empresa. A primeira, produção da semente é

realizada na Universidade de Botucatu – SP. Para produção do composto é utilizado capim seco, cama de frango, e adubos além da inoculação da semente no final do processo. Essa matéria-prima é misturada e pasteurizada. Logo após, o composto é acomodado nos triliches e a terra, também pasteurizada, é utilizada como camada de cobertura. O processo dura dois meses, do início da produção do composto até a primeira colheita. Depois de colhido, o cogumelo é lavado, cortado e desidratado, quando em pedaços, pó e cápsulas. Colocado em conserva e bandejas, quando *in natura*. São realizadas três colheitas no intervalo de cem dias. O custo de produção para cada túnel de pasteurização (10 Toneladas) é estimado em R\$ 3.000,00 (três mil reais). Quando colhido e desidratado, os cogumelos são divididos em classes: “A” cogumelos bem formados, “B”, cogumelos mal formados e “C”, cogumelos quebrados. Essas classificações se referem apenas à aparência dos cogumelos desidratados, o valor nutricional é o mesmo. A empresa apresenta algumas estratégias de pesquisa e desenvolvimento voltadas a novas formulações de composto e camada de cobertura.

Tal configuração coloca a empresa numa posição privilegiada, considerados os aspectos levantados, por Oliveira, no referencial teórico.

#### Forças:

- a) Alta tecnologia de produção
- b) Grande capacidade produtiva
- c) Etapas de produção extremamente organizadas
- d) Excelentes preços de matéria prima
- e) Fornecedores de qualidade e reconhecimento
- f) Boa assepsia e higiene

#### Fraquezas:

- a) Falta de estrutura para produção da semente

#### 4.4.3 Função Recursos Humanos

A empresa possui três funcionários, além de diaristas contratados quando há excesso de carga sobre os funcionários. Esses funcionários são treinados frequentemente, por um dos sócios, que possui mais experiência na área de produção. Nenhum dos funcionários recebe qualquer forma de comissão.

Não foi constatada nenhuma política relacionada a recursos humanos. A estrutura organizacional é desorganizada inexistindo responsabilidades definidas a qualquer dos sócios ou funcionários. Não existe nenhum controle de eficiência, eficácia ou efetividade.

Os sócios não fazem análises de forças e fraquezas e a comunicação interna é pouco eficaz, não há reuniões e conversas que estabeleçam as tarefas de cada funcionário.

Conclui-se, portanto, que num quesito considerado pela teoria do autor como um dos fundamentais para o desenvolvimento da empresa moderna, os recursos humanos, a empresa ainda tem muito caminho a trilhar.

Forças:

- a) Treinamentos freqüentes com os funcionários da área de produção

Fraquezas:

- a) Falta de motivação e valorização profissional
- b) Baixa disseminação de informações em tempo real
- c) Falta de envolvimento entre as áreas da organização
- d) Ambiente operacional ineficiente
- e) Falta de políticas organizacionais

#### 4.4.4 Função Finanças

A empresa não apresentou controle financeiro de suas atividades e investimentos. Assim, os índices de lucratividade, liquidez, endividamento, alavancagem e giro, abaixo, foram calculados a partir de informações fornecidas pelos sócios.

Do ponto de vista da lucratividade a empresa apresentou desempenho positivo de 7,5% no período analisado, confrontado um lucro líquido de R\$ 6.000,00 contra um patrimônio líquido de R\$ 80.000,00. Esse mesmo lucro, quando confrontado com as vendas realizadas, que foram de R\$ 10.000,00, revela uma lucratividade sobre vendas de 60%. Não foi possível avaliar o capital de giro líquido da empresa a partir das informações disponibilizadas, prejudicando a análise da lucratividade em relação a esse item.

A liquidez da empresa pode ser considerada favorável visto que os valores realizáveis a curto prazo (R\$ 120.000,00) representaram 250% dos valores exigíveis no mesmo prazo (R\$ 48.000,00).

O grau de imobilização da empresa é significativo, sendo que o ativo imobilizado (R\$ 120.000,00) é 150% superior ao já citado patrimônio líquido.

Não foi possível uma análise do endividamento da empresa a partir das informações disponibilizadas, principalmente devido à inexistência de informações sobre o capital de giro e os estoques da empresa. Ao comparar-se, contudo, as exigibilidades de curto prazo da empresa (R\$ 48.000,00) com seu patrimônio líquido, chega-se a um índice de 0,6, isto é, 60% do patrimônio líquido seria consumido pelas exigibilidades de curto prazo.

Finalmente, verificou-se que a empresa apresenta baixo giro, ao comparar-se suas vendas no período com seu patrimônio líquido, ambos já citados. Desse confronto verifica-se que a empresa necessitaria de oito (8) períodos para vender todo seu patrimônio líquido. A indisponibilidade de informações sobre capital de giro líquido e período de cobrança inviabilizou outras comparações relativas ao giro.

Dada a relevância apontada no referencial teórico para essa função, a empresa deve dar mais atenção aos controles financeiros, condição essencial para sua sobrevivência.

Forças:

- a) Bons índices de lucratividade
- b) Patrimônio líquido suficiente ao giro

Fraquezas:

- a) Falta de capital de giro
- b) Falta de regulamentação dos estoques
- c) Não possui um sistema de cobrança determinado



## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho, baseado na metodologia de planejamento estratégico e resgatado o conceito de micro e pequena empresa, avaliou as variáveis que a Cogumelos Amazônia Biotecnologia, produtora de derivados do *Agaricus Brazei Murril*, também conhecido como Cogumelo do Sol, deverá utilizar na elaboração do referido planejamento.

Avaliou-se tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno, identificando os condicionantes de cada um e os pontos fortes e fracos da empresa.

No ambiente externo foram avaliados os determinantes político-legais e tecnológicos e os ambientes sócio-cultural, demográfico, econômico e ecológico, constatando-se uma localização privilegiada da empresa em relação a essas variáveis. Facilitou a pesquisa a existência de levantamento feito pela Embrapa, relativamente aos fatores demográficos e sócio-culturais.

No ambiente interno foram avaliadas, a partir do conhecimento do pesquisador, sócio da empresa pesquisada, as funções marketing, produção, recursos humanos e finanças. Na função finanças residiram as maiores dificuldades de avaliação, dados os controles ainda insuficientes apresentados pela empresa.

Em que pese dificuldades como a amplitude do ambiente externo e a falta de controles financeiros da empresa, cumpriu-se o objetivo do trabalho, fornecendo informações para que a empresa em foco prepare seu planejamento estratégico. Subsidiariamente demonstrou-se a necessidade de melhoria nos controles financeiros da empresa, para viabilizar um efetivo planejamento estratégico.

Trabalhos posteriores poderão avaliar até que ponto os elementos levantados neste trabalho efetivamente contribuíram para a elaboração do planejamento estratégico da Cogumelos Amazônia Biotecnologia e, ainda, avaliar os resultados do planejamento realizado.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAM, Vijay. **Sistemas de controle gerenciais**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002.

ANVISA, **Consultoria pública nº. 81**, de dezembro de 2004. Disponível no site <<http://www.anvisa.com.br>. > acessado em setembro de 2007.

BEZERRA, Cláudio. **Parceria com a china vai incrementar a produção de cogumelos no Brasil**. Reportagem Embrapa: Brasília, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2.ed. São Paulo: Elsever, 2004.

COURY, Soraya Terra. **Nutrição vital**: uma abordagem holística sobre alimentação e saúde. Brasília: L.G.E, 2004.

EMBRAPA, Cenargem. **Análise de comercialização e do consumo de cogumelos Comestíveis no mercado do distrito federal e entorno**. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 48. Brasília, 2003.

FAEMG. **Cogumelos: mercado e comercialização**. Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br>> Acesso em setembro de 2007.

FRANCO, Luciana. **No reino dos cogumelos**. Revista Globo Rural. São Paulo: Edição nº. 253: Globo, 2006.

GUIDA, Frederico Antonio. **Panorama geral da administração**, 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

KOONTZ, Harold; O'DONNEELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 7. ed. e 18. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1993 e 2002.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO, Site com informações institucionais e análises sobre o setor do agronegócio brasileiro. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br>. Acessado em: setembro de 2007

SEBRAE. **Cartilha do jovem empreendedor**. Disponível no site <<http://www.pe.sebrae.com.br>> acessado em setembro de 2007.

TAVARES, Mauro Calista. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

UNESP. **Tecnologia de cultivo**. Disponível no site <<http://www.fca.unesp.br>> Acessado em outubro de 2007.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

Gráficos Constantes Da Pesquisa: Análise de Comercialização e do Consumo de Cogumelos Comestíveis no Mercado do Distrito Federal e Entorno, da EMBRAPA (2003)

GRAFICO 1: Primeiro Contato com o Produto

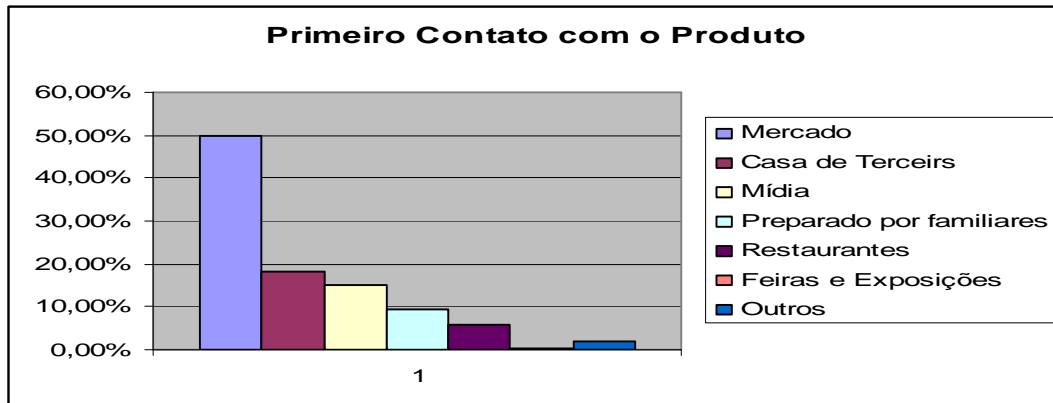


GRÁFICO 2: Variedades Conhecidas

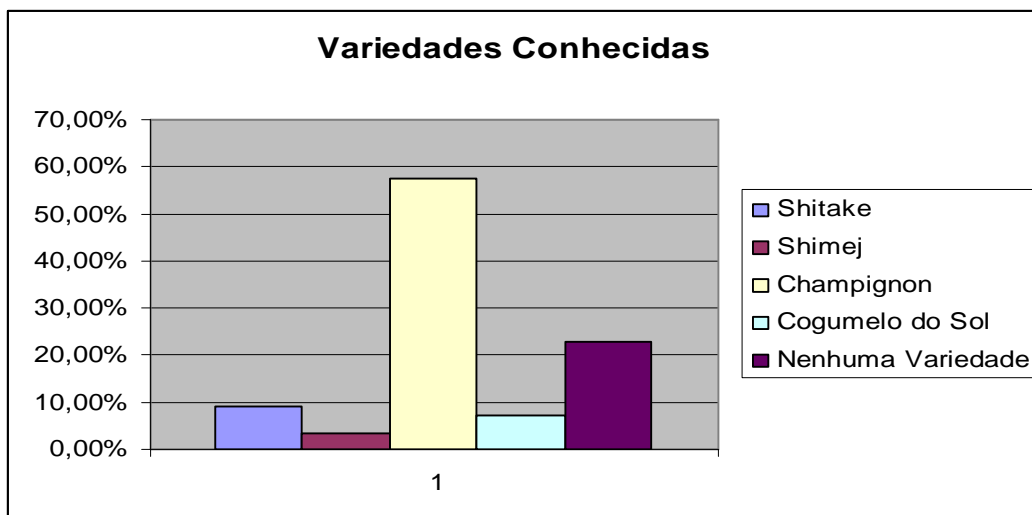


GRÁFICO 3: Embalagem Preferida

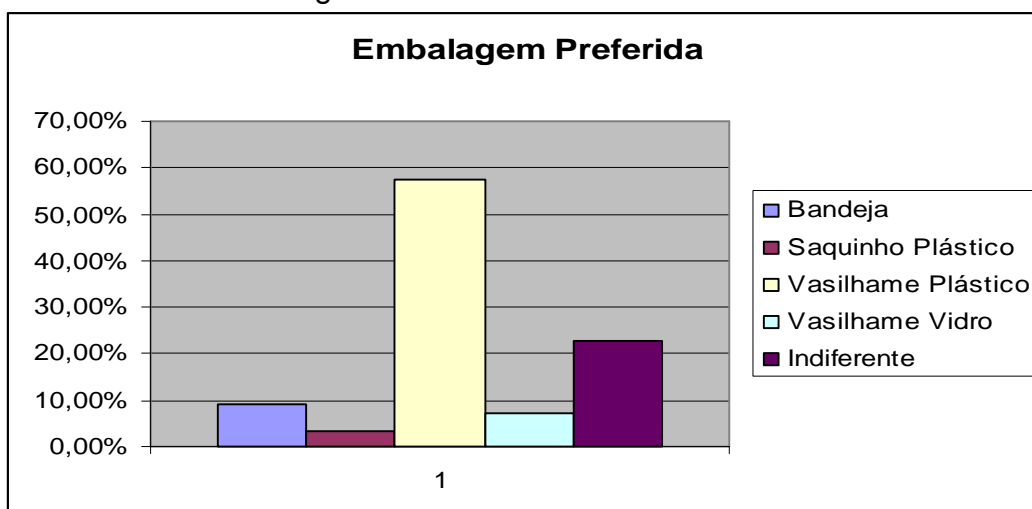


GRÁFICO 4: Freqüência de Aquisição

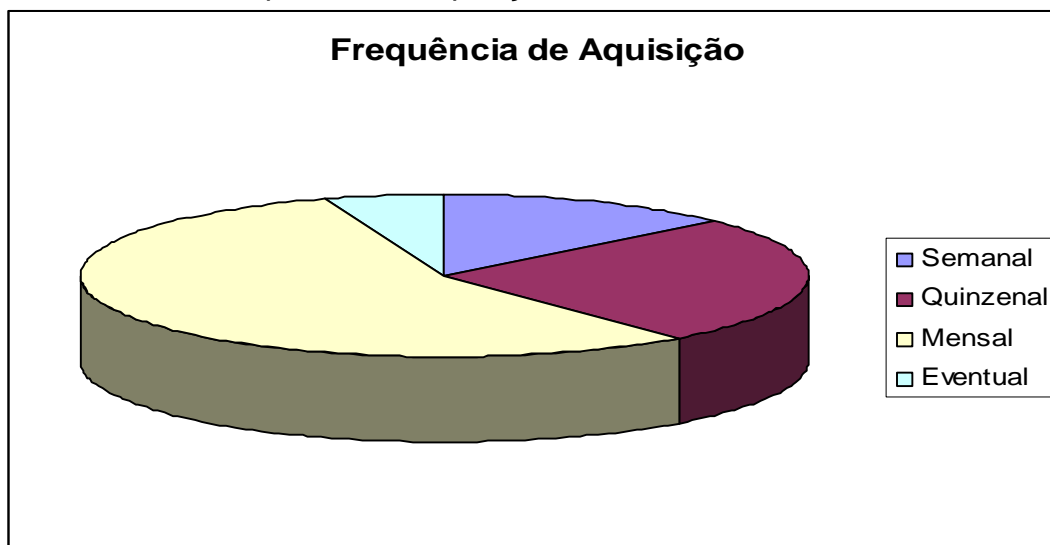


GRÁFICO 5: Quantidade Adquirida

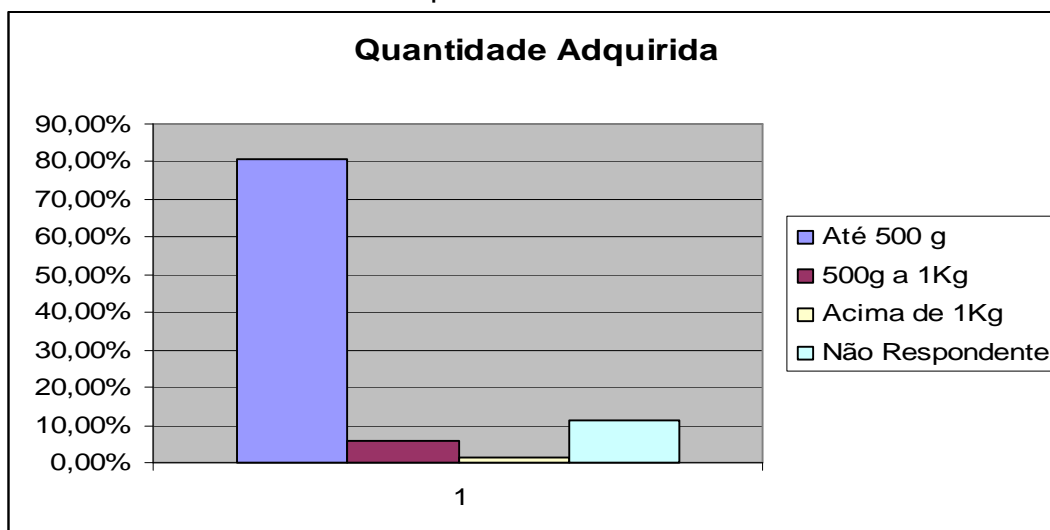


GRÁFICO 6: Forma de Utilização

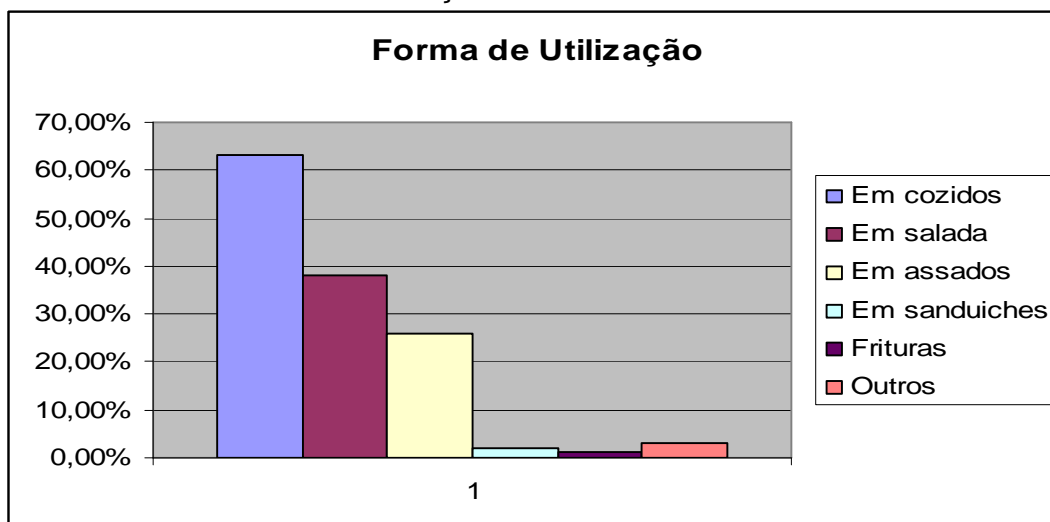


GRÁFICO 7: Não Usuários: Porque não Consomem

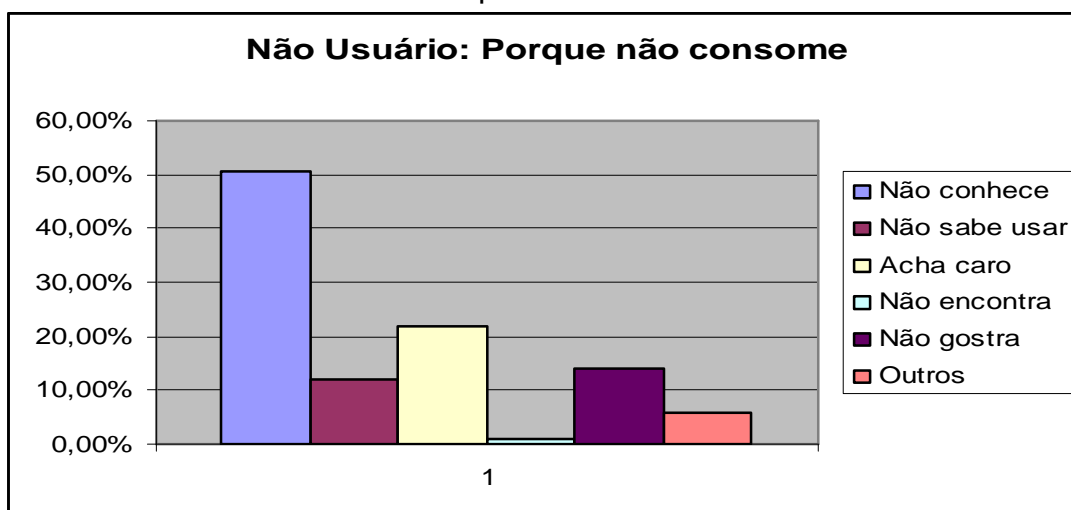


GRÁFICO 8: Fator de Mudança de Atitude (passas a consumir)

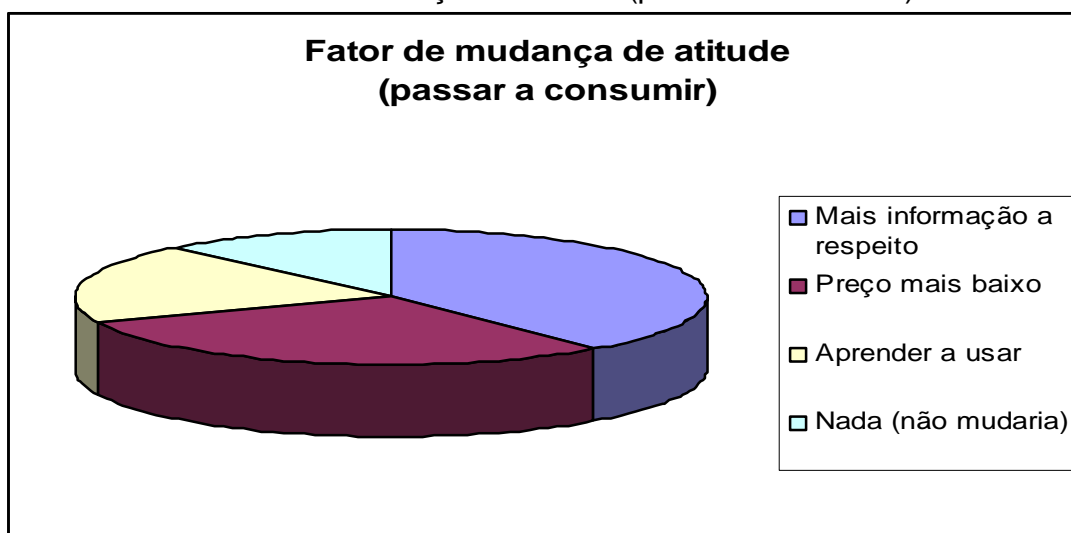


GRÁFICO 9: Adquire Cogumelos Comestíveis

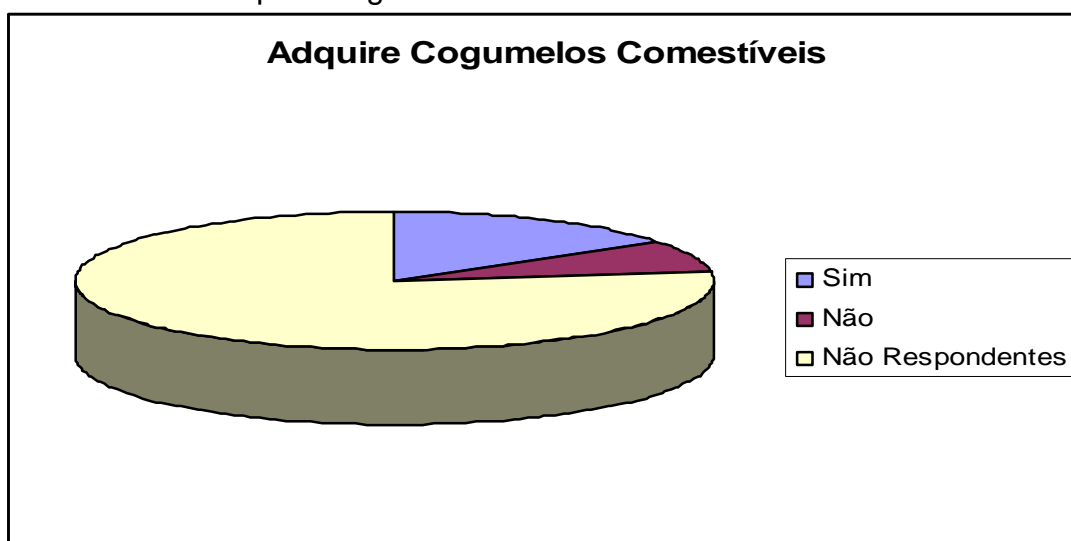


GRÁFICO 10: Pesquisados Segundo o Sexo

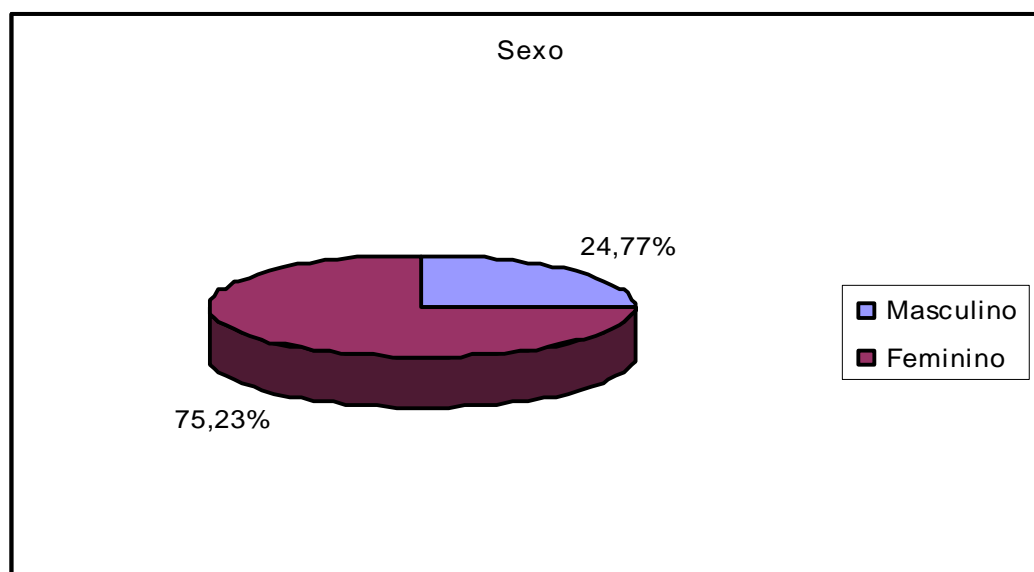


GRÁFICO 11: Pesquisados por Grau de Escolaridade

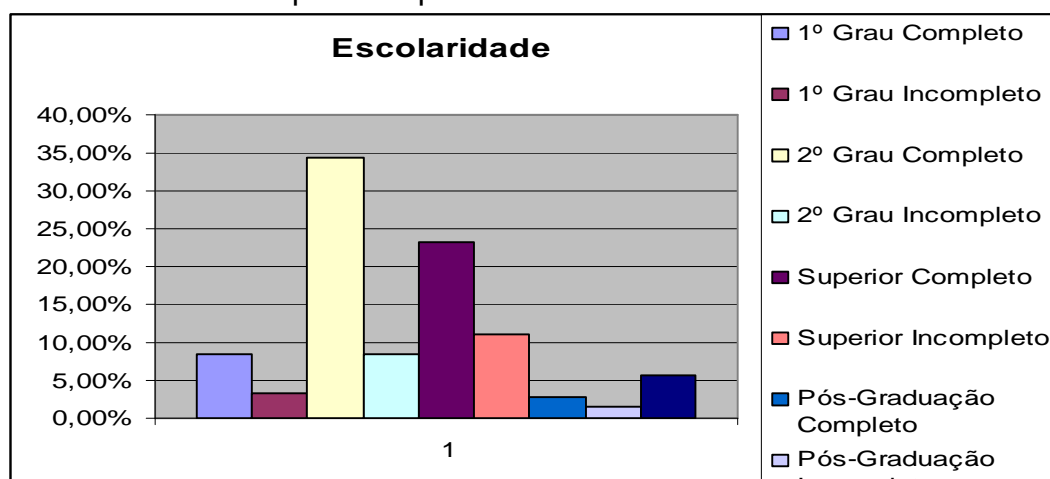


GRÁFICO 12: Taxa de Escolaridade dos Adquirentes de Cogumelos

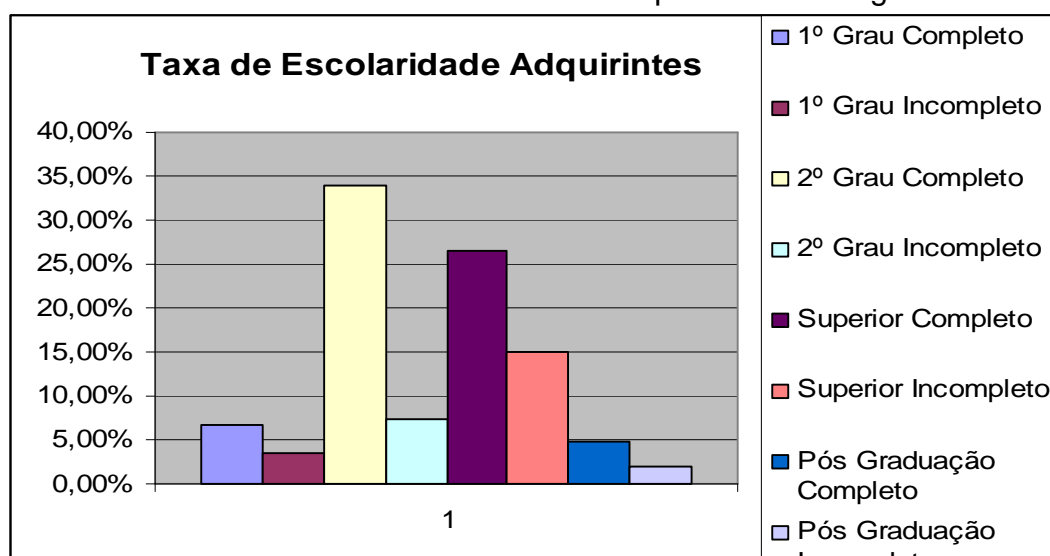


GRÁFICO 13: Distribuição Geográfica dos Adquirentes

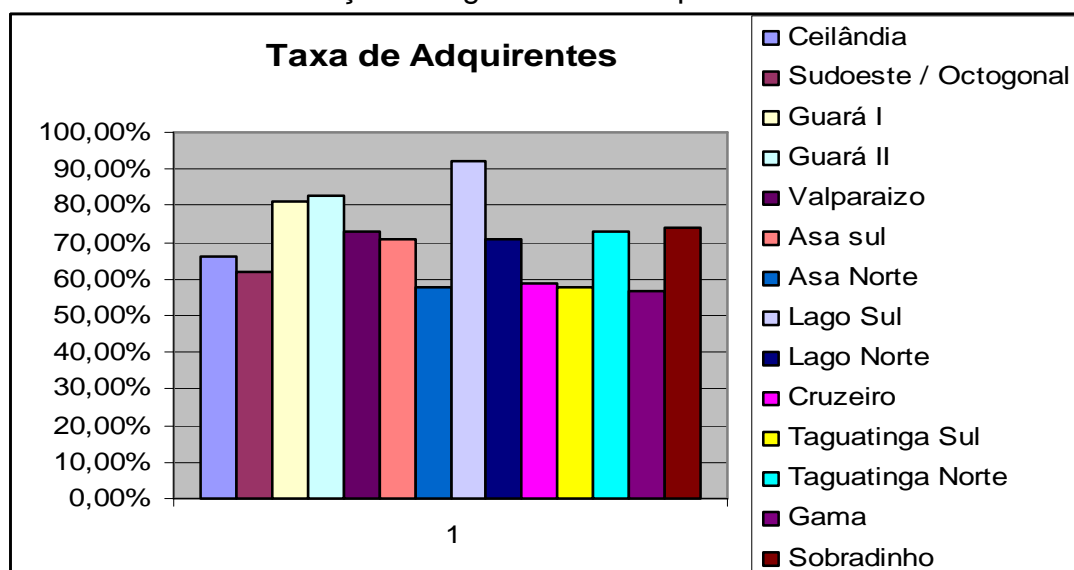


GRÁFICO 14: Faixa Etária dos Adquirentes

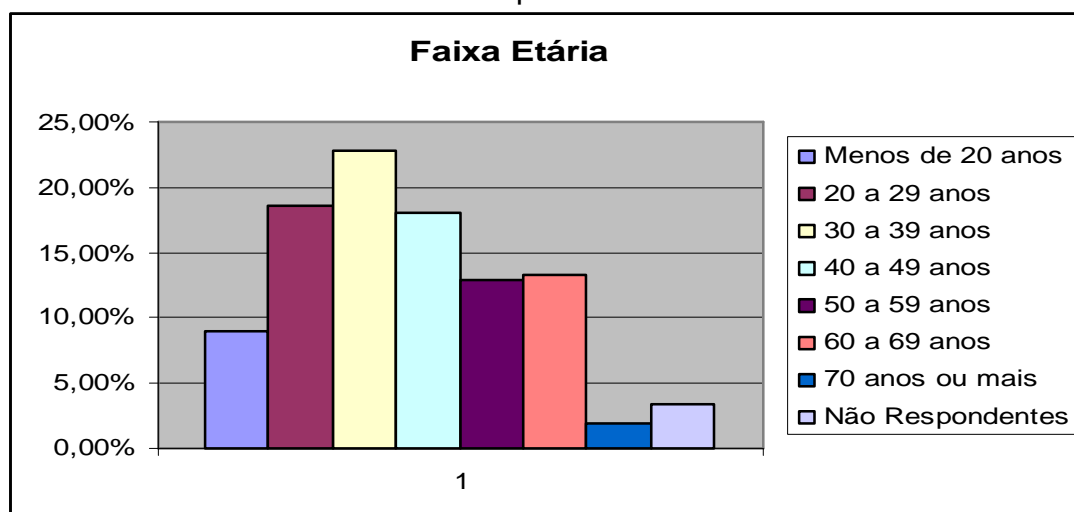


GRÁFICO 15: Taxa de não Aquisição por Faixa Etária

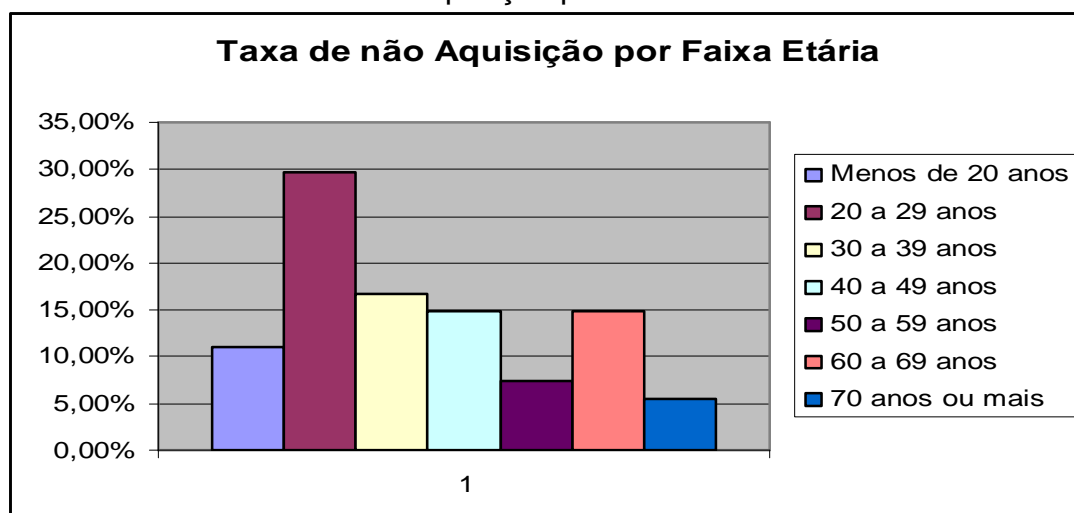
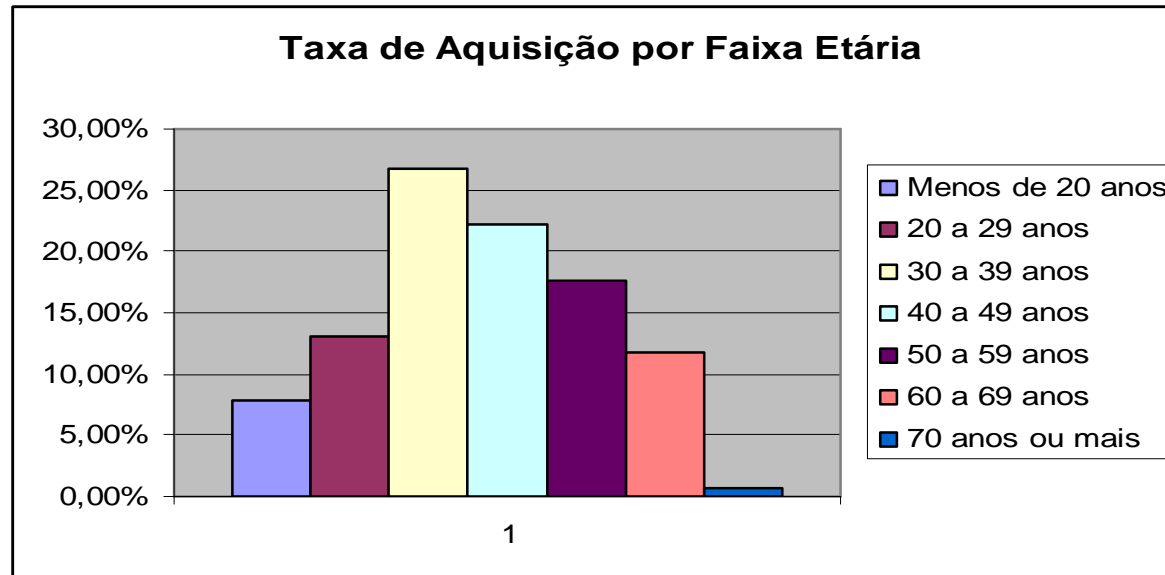




GRÁFICO 16: Taxa de Aquisição por Faixa Etária



## APÊNDICE B

### QUADRO DE ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

	<b>POLÍTICO LEGAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>SÓCIO CULTURAL</b>	<b>DEMOGRÁFICO</b>	<b>ECONÔMICO</b>	<b>ECOLÓGICO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	a) Criação de leis de incentivo a produção	a) Tecnologia de cultivo em constante crescimento	a) Possibilidade de maior divulgação do produto em feiras, mercados e festivais gastronômicos; b) Possibilidade de conquista de mercado a partir do barateamento do produto.	a) Ações pontuais direcionadas à divulgação do produto nas regiões de menor consumo. b) Políticas de conscientização dos benefícios dos cogumelos tanto para os mais jovens como para os mais velhos, enfatizando os atributos positivos do produto.	a) Mercado de cogumelos em franco crescimento b) Globalização de hábitos alimentares c) Crescimento da aceitação de alimentos tipicamente orientais d) Possibilidade de exportação	a) Atividade reconhecida e regulamentada b) Possibilidade de atuação junto ao órgão regulador para melhorar a regulamentação
<b>AMEAÇAS</b>	a) Criação de leis que sobre taxem o produto	a) Países concorrentes possuem maior capacidade de criação de novas tecnologias, podendo dominar uma fatia maior do mercado	a) Desconhecimento do produto, suas propriedades e forma de utilização b) Restrições e preconceito quanto ao custo do produto.	a) Dificuldades de implementar ações pontuais e alterar hábitos alimentares nos lugares de menor poder aquisitivo. b) Desconfiança em relação à veracidade das informações prestadas pelo produtor, quanto ao benefício do produto	a) Baixo crescimento econômico do país b) Aumento da inflação c) Surgimento de concorrentes com alto poder de investimento	a) Ausência de regulamentação completa possibilitando o surgimento de normas desfavoráveis à empresa

## QUADRO DE ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DO AMBIENTE INTERNO

	MARKETING	PRODUÇÃO	RECURSOS HUMANOS	FINANÇAS
<b>FORÇAS</b>	a) Visível satisfação dos Clientes b) Preços competitivos, em relação a concorrência, com boa margem de lucro c) Produto inovador e eficiente d) Estudos voltados a P&D de novos produtos	a) Alta tecnologia de produção b) Grande capacidade produtiva c) Etapas de produção extremamente organizadas d) Excelentes preços de matéria prima e) Fornecedores de qualidade e reconhecimento f) Boa assepsia e higiene	a) Treinamentos freqüentes com os funcionários na área produtiva	a) Bons índices de lucratividade b) Patrimônio líquido suficiente ao giro
<b>FRAQUEZAS</b>	a) Empresa pouco difundida b) Falta de estratégia de venda c) Nenhum vendedor d) Falta de responsabilidades determinadas para cada sócio e) Falta de política mercadológica f) Falta de metas para o alcance dos objetivos dos canais de vendas pretendidas Falta de meios de divulgação dos produtos g) Nenhuma análise de pós-venda h) Desorganização do setor de marketing i) Falta de comunicação	a) Falta de estrutura para produção da semente	a) Falta de motivação e valorização profissional b) Baixa disseminação das informações em tempo real c) Falta de envolvimento entre as áreas da organização d) Ambiente operacional ineficiente e) Falta políticas organizacionais	a) Falta de capital de giro b) Falta de regulamentação dos estoques c) Não possui um sistema de cobrança determinado

